DOCUMENT RESUME

ED 469 321 EA 031 933

AUTHOR	Hertling, Elizabeth
TITLE	Reteniendo los directores (Retaining Principals). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-01-04
PUB DATE	2001-04-00
NOTE	4p.; Digest number 147. For English version, see ED 454 567. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.
CONTRACT	ED-99-CO-0011
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free). For full text: http://www.eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest147.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Attrition (Research Studies); Elementary Secondary Education; Employment Patterns; *Instructional Leadership; *Labor Needs; *Labor Turnover; *Principals; School Administration
IDENTIFIERS	ERIC Digests

ABSTRACT

This digest in Spanish examines the reasons why--outside of retirement--school principals leave their jobs. It also lists strategies districts can employ to retain principals. Many principals exit their profession because of the long hours, the workload and complexity of the job, the unending supervision of evening activities, the minimal pay difference between top teachers and administrators, and increasingly complex social problems. To ease the burden on principals, some school districts employ job sharing in which tasks are divided among two or more leaders who possess skills in different areas. One district in Tennessee, for example, initiated a plan whereby one principal begins with the freshman class and then follows the students through all 4 years of high school. To ease principals' frustration over the time they spend on administrative tasks, some districts have started training programs to certify business managers, freeing principals to focus more on instruction and curriculum. Other districts have tried to retain principals by providing more professional development and by offering more opportunities to network. When asked, most principals voice a desire for more training, a need that school boards can address by educating the community about the challenges principals face. (Contains 10 references.) (RJM)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ED 469 321

ERIC DIGEST

Reteniendo los Directores

ERIC Digest

EDO-EA-01-04

Por Elizabeth Hertling

Numero 147

Abril 2001

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality.
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ERIC Clearinghouse de Administración Escolar
Facultad of Educatión
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403

EA 031 933

BEST COPY AVAILABLE

ERIC DIGEST

ABRIL 2001 NUMERO 147 EDO-EA-01-04

Reteniendo los Directores

por Elizabeth Hertling

La disminución de postulantes para el cargo de director está recibiendo muchísima covertura de los medios de comunicación. Las historias destacan la apertura de colegios con directores interinos a comienzos del año escolar y hablan de las vacantes que se producen debido a las jubilaciones.

Un estudio de los directores de colegios básicos e intermedios (middle schools) realizado por la Asociación Nacional de Directores de Escuelas Primarias (National Association of Elemtary School Principals) en 1998, encontró que el 42 por ciento de recambio que ha existido durante los últimos diez años posiblemente continuará en la próxima década (Doud y Keller, 1998). La escasés de postulantes para el cargo de director hace que la retención de los actuales directores sea aún más crítica.

El presente Digest examina algunas razones -distintas a la jubilación- del por qué los directores dejan sus trabajos, y entrega estrategias que pueden utilizar los distritos para retenerlos.

¿Por qué los Directores Renuncian a sus Puestos?

Los directores de hoy están expuestos a la compleja tarea de crear una visión general del colegio, liderar en la instrucción, planear un efectivo desarrollo profesional, guiar a los maestros, manejar los problemas de disciplina, asistir a eventos, coordinar buses, y todo tipo de diminutos problemas que son parte de la supervisión de un colegio (Richard 2000).

"¡En suma, el...director debe ser un héroe!" dice Diane Yerkes y Curtis Guaglianone (1998). Apuntan a una serie de aspectos que hace de la dirección altamente estresante:

- largas horas -para la mayoría, entre 60 y 80 horas por semana.
- alta carga y complejidad del trabajo
- supervisión de actividades vespertinas 'sin fin'.
- mínima diferencia de sueldos entre el profesor mejor remunerado y el administrador.
- sentimiento de agobio ante expectativas muy altas.
- mandatos del distrito y del Estado que requieren 'montañas' de papeleo.
- aumento de la complejidad y de los problemas de la sociedad.

El aumento de las demandas del cargo puede hacer sentir a muchos directores que no vale la pena el estrés.

"Antes era posible arreglárselas siendo un buen administrador". Ahora los directores deben hacer todo, desde asegurar que los alumnos inmigrantes aprendan inglés hasta conducir a todos los niños a estándares más altos, y mucho más', dice Carole Kennedy, directora en residencia en el Departamento de Educación de EEUU (U.S. Department of Education) (Ashford, 2000).

La erosión de la autoridad para efectuar cambios, la escalada de las expectativas de responsabilidad, la falta de apoyo y un estresante ambiente político para los líderes escolares, son otros factores que causan que los directores consideren dejar el campo completamente o solicitar actividades educativas en la sala de clases. (Adams 1999).

¿Pueden Dos Cabezas Pensar Mejor que Una?

Para aliviar el peso de los sobrecargados directores, algunos distritos están actualmente dando pasos para compartir el puesto. La división de tareas entre dos directores que poseen habilidades en diferentes areas -tales como instrucción en supervisión y administración de disciplina- permite a los colegios beneficiarse de un liderazgo más acabado. Compartir un trabajo además permite hacer posible, para alguien que desee hacer carrera en administración, llenar un puesto de tipo internado por media jornada.

¿Que significa compartir la función? Depende de las necesidades del colegio. Muffs y Schmitz (1999) describe la solución de un colegio: El director 'veterano' trabaja el 'primer turno', y el director interno cubre las horas de la tarde. Debido a que el trabajo requiere comunicación permanente, los dos turnos directivos se entrecruzan al menos por una hora diaria, de esta forma pueden trabajar un tiempo juntos. O, uno observa una clase mientras que el segundo se dedica a otros asuntos del colegio. Aunque ambos directores asisten a algunos de los eventos vespertinos del establecimiento, se alternan para otras actividades extraprogramáticas; de esta manera, ambos directores tienen más tiempo para pasar con sus familias.

El Colegio Secundario Farragut de Knoxville (Farragut High School in Knoxville) de Tennessee, también ha experimentado con compartir la dirección -excepto que el puesto de director no es compartido por dos personas, sino por un equipo de seis (Ashford). Hay un director para cada nivel, y esa persona se mueve con su nivel. Por ejemplo, el director de segundo medio de este año será el director de tercero medio el próximo. Después que se ha completado la rotación de cuatro años, el director comienza nuevamente desde el principio con un nuevo primero medio.

Además, Farragut cuenta con un director en jefe que tiene como función trabajar muy cerca con los profesores como líder de instrucción. Este director sirve como autoridad final y se encarga de las relaciones con la comunidad, del desarrollo del personal, de la mantención de la custodia y de otras funciones administrativas, tanto como evaluaciones de profesores. El director de programas se encarga de los asuntos curriculares, incluyendo libros de texto y de un horario maestro para todo el colegio, y ocupa tiempo en las salas de clases trabajando con los alumnos.

¿Cómo Puede Ser Reinventada la Función Tradicional de los Directores?

Muchos directores reclaman que están obligados a ocupar demasiado tiempo supervisando tareas administrativas, como el establecimiento de programas para los buses y la supervisión de los que realizan funciones de custodia; y que tienen muy poco tiempo para ejercer labores de liderazgo en la instrucción. 'Algunas semanas ocupo más tiempo atendiendo el problema de hacer que la basura sea recogida por el municipio que observar clases', dice un director (Ashford).

En Inglaterra y Gales algunos colegios ya han abordado ese problema, mediante la división de las labores administrativas tales como

EA 031933

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

BEST COPY AVAILABLE

presupuestos y desarrollo de la administración. Los directores de los colegios trabajan en paralelo con los administradores de negocios llamados tesoreros (Richard).

En enero del 2001, el distrito de Houston, Texas, inauguró un programa de entrenamiento para certificar administradores de negocios, que se espera alivien la carga de los directores. Los administradores de negocios son responsables por las funciones administrativas, tales como el proceso de presupuesto educacional, compras, sueldos y salarios, administración de las dependencias, administración de datos, coordinación de transporte, administración del personal no académico y el cumplimiento de las normas estatales, distritales y federales. El distrito sugiere que los directores pueden optar por usar el dinero de su presupuesto para contratar a uno de estos administradores de negocios en lugar de un asistente de director (Ashford).

¿Qué Otros Métodos Existen para Retener a los Directores?

Contratar personal adicional para distribuir la carga del director es demasiado costoso para algunos distritos. Un estudio de NAESP encontró que si la matrícula no excede los 600 alumnos, es muy difícil que pueda ser creada una posición de asistente de dirección (Doud y Keller).

Una manera de mantener a los directores en sus trabajos es proveer un mayor nivel de desarrollo profesional. El Servicio de Investigación Educacional (SIE) [Educational Research Service (EDS)] encontró que los directores repetitivamente expresan el deseo de aumentar sus conocimientos y destrezas personales, pero encuentran una carencia en el actual sistema de desarrollo profesional de sus colegios (2000). En un estudio de 105 superintendentes de colegios de California, más del 65% señala que la baja calidad de las destrezas comunicativas es una de las razones principales por las que fallan en sus trabajos (Davis 1997). La segunda razón más importante fue la deficiente toma de decisiones. Ambos problemas podrían ser abordados -y evitados- mediante el desarrollo profesional.

EDS informa que una de las oportunidades que se solicitan con más frecuencia para el desarrollo es la posibilidad de establecer una red con otros directores para intercambiar ideas, evaluar las demandas de sus trabajos y discutir como implementar el cambio en sus colegios. Los directores además otorgan un gran valor al seguimiento del entrenamiento y entrenamiento sobre cómo traducir a la práctica las ideas acerca del cambio.

Los distritos pueden aprender de los colegios públicos de Chicago, los que han desarrollado algunos de los programas más amplios de desarrollo profesional para directores. Hay entrenamiento disponible para aspirantes a directores, para los directores que ocupan el cargo el primer año y para administradores con experiencia, y está articulado para alcanzar las necesidades específicas de cada grupo. Las técnicas utilizadas en el entrenamiento incluyen casos de estudio, simulación, análisis reflexivo e instrucción particular (Peterson y Kelley, 2001).

Casey y Donaldson (2001) cita el caso del Distrito de Colegios Unificados del Valle Pajoaro de California (California's Pajoaro Valley Unified School District), como el mejor ejemplo de desarrollo profesional abarcativo. El programa establece una visión común para los directores a través de los Estándares Profesionales para los Administradores (Professional Standards for Administrators), los que establecen claros objetivos para los directores. El Círculo Administrativo para Averiguaciones (Administrative Cycle of Inquire) incluye autoevaluación, determinación de objetivos personales y de lugar, desarrollo profesional y evaluación. Esto ofrece al director la oportunidad de reflexionar y reunirse con su supervisor y además con un compañero del mismo rango o con un mentor.

El programa ha sido diseñado para alcanzar las necesidades del distrito. Los asistentes de superintendentes, de la zona de Pajoaro Valley recopilan información de los directores en relación con sus intereses de desarrollo profesional. El Equipo de Comunidades Profesionales (Professional Communities Team) del distrito, toma entonces esta información y provee las clases de entrenamiento y las oportunidades de crecimiento que los directores perciben que necesitan.

¿De Qué manera los Consejos de los Colegios pueden Colaborar?

'El superintendente y el consejo de miembros de directorio deben estar comprometidos con una nueva visión de calidad, responsabilidad y sensibilidad hacia...los administradores', sugiere Yerkes y Guaglianone.

Aunque el director es responsable por el establecimiento del clima y la cultura del colegio, Yerkes y Guaglianone dicen que el director no es la única fuente de atributos positivos de un colegio sano. Los alumnos, los profesores, el personal, los padres y la comunidad están asociados en la creación de un colegio dinámico. Los autores sugieren que el consejo del colegio debiera educar a la comunidad acerca del cambio del papel del director para alcanzar mayor apoyo para los directores y tal vez disminuir las demandas en aquellos que ocupan estos puestos.

Yerkes y Guaglianone además sugieren a los consejos tomar las siguientes medidas:

- Ofrecer apoyo financiero para darle a los directores agotados un respiro.
- Crear un ambiente cálido para acomodar las vidas privadas de los directores.
- Revisar la estructura de remuneraciones y encontrar una manera de recompensar a los directores.
- Establecer requerimientos de asistencia y expectativas flexibles para las funciones del colegio.
- Rediseñar la estructura organizacional del cargo.

Doud y Keller además sugieren que los consejos encuentren incentivos financieros para mantener en sus puestos a los directores en situación de retiro.

El trabajo del director es complejo y exigente, de ese mismo modo es la tarea de los administradores para retenerlos. No hay una solución mágica, ni una respuesta simple. Sin embargo, un examen bien pensado de la naturaleza del papel de director equipará a los distritos escolares para retenerlos.

Referencias

Adams, Jeanne P. "Good Principals, Good Schools." *Thrust for Educational Leadership* 29, 1 (September/October 1999): 8-11. EJ 592 962.

Ashford, Ellie. "Creative Solutions Ease Burdens on Principals." *School Board News* (December 19, 2000): 1-5. www.nsba.org/sbn/oo-dec/121900-1.htm

Casey, John, and Clem Donaldson. "Only the Best." *Leadership* (January/February 2001): 28-30.

Davis, Stephen H. "The Principal's Paradox: Remaining Secure in a Precarious Position." *NASSP Bulletin* 81, 592 (November 1997): 73-80. EJ 553 820.

Doud, James L., and Edward P. Keller. "The K-8 Principal in 1998." *Principal* 78, 1 (September 1998): 5, 6, 8, 10-12. EJ 570 135.

Educational Research Service; National Association of Elementary School Principals; and National Association of Secondary School Principals. *The Principal Keystone of a High-Achieving School: Attracting and Keeping the Leaders We Need.* Arlington, Virginia: Authors, 2000.

Muffs, Michael I., and Laura Ann Schmitz. "Job Sharing for Administrators: A Consideration for Public Schools." *NASSP Bulletin* 83, 610 (November 1999): 70-73. EJ 597 051.

Peterson, Kent, and Carolyn Kelley. "Transforming School Leadership." *Leadership* (January/February 2001): 8-11.

Richard, Alan. "Panel Calls for Fresh Look at Duties Facing Principals." *Education Week* (November 1, 2000): 1-5. www.edweek.org/

Yerkes, Diane M., and Curtis L. Guaglianone. "Where Have All the High School Administrators Gone?" *Thrust for Educational Leadership* 28, 2 (November/December 1998): 10-14. EJ 575 255.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educatión, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este artículo se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura), y la Universidad de Playa Ancha y de Ciencias de la Educación. El artículo es de difusión pública y se puede reproducir libremente. CENLADEC@upa.cl Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-28-0188

Traducción por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

EA 031 933

BEST COPY AVAILABLE

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").